

Sluttrapport OU-programmet

1. Oppsummering

OU-programmet var en strategisk satsning på Høgskolen i Oslo og Akershus i perioden 1.9.2012 – 31.12.2015. Programmet leverte 23 prosjekter og bidro til å fornye, forbedre og forenkle HiOAs administrasjon. Formålet er videreført i styringsmodellen Modell for tjenesteforvaltning, som ble besluttet innført av høgskoledirektøren medio 2014.

Noen viktige resultater er blant annet:

- E-handel har økt fra 18% til 41%.
- Refusjoner og reiseregninger er digitalisert.
- Registrering av arbeidstid/fravær er digitalisert
- Digital arbeidsflyt har bidratt til mindre papirflyt blant annet gjennom å implementere saksbehandlings- og samhandlingsverktøyet Public360.
- Høgskolestyret og andre utvalgs arbeidsprosesser er digitalisert, besparing i arbeidstimer for utvalgsssekretærer (1/2 – 2 dagsverk pr møte).
- Sensorkontrakter – reduserer fra 17 til 8 trinn i arbeidsprosessen, fra 3 til 1 skjema for 2650 oppdrag per år. Kuttet fra 5 til 2 signaturer per oppdrag. Plan for heldigital arbeidsflyt, kutter om lag 10 000 ark per år.
- Timelærerkontrakter – sikret bedre etterlevelse av lovverk gjennom å redusere antall maler fra 17 til 3, mindre arbeidskrevende prosess, mer gjennomsiktighet i arbeidet og digitalisering av prosessen.
- Møterom - over 100 møterom utbedret og/eller oppgradert. Automatisk tilbakemelding om utstyr i møterom ved reservasjon.
- Etablering av en prosjektkultur.
- Etablering av kultur for samarbeidet på tvers.
- Økt fokus på bruker- og tjenesteorientering.
- Økt kunnskap på tvers i organisasjonen gjennom prosjektarbeid på tvers.
- Stolthet over eget arbeid og økt selvtillit i organisasjonen.
(Se fullstendig oversikt i vedlegg)

2. Bakgrunn

HiO og HiAk ble til HiOA 1. august 2011. I forberedelsen med fusjonen ble det utarbeidet en nåsituasjonsanalyse og kartlagt mer enn 100 administrative arbeidsflytprosesser. Arbeidet dannet grunnlaget for utredningen om administrativ organisering ved HiOA. I dette arbeidet ble det slått fast at den nye institusjonen skulle utvikle brukerorienterte, robuste og effektive administrative tjenester. Man gikk imidlertid ikke nærmere inn på hvordan en slik tjenesteorientering burde gjenspeiles i strukturer, roller og ansvar i den nye administrasjonen. Som en oppfølging av fusjonsarbeidet og HiOAs strategi 2020 ble OU programmet etablert i 1.9. 2012.

Formål:

- Utvikle administrasjonen som tjenesteleverandør med tjenester som er relevante for brukerne, øke studenttallet uten å øke antall ansatte i administrasjon.
- Fjerne unødvendige prosesser, byråkrati og godkjenningssløyfer.

Dette vil bygge oppunder målet om å:

- Sette administrasjonen i posisjon til å påta seg rollene som strategisk rådgiver og pådriver i utviklingsarbeid.

Programmet hadde en ramme på 2,5 år og ble planlagt avsluttet 31.12.2014. Programmet ble forlenget med ett år og ble avsluttet 31.12.2015. I regi av OU-programmet ble det også etablert en styringsmodell (Modell for tjenesteforvaltning) for kontinuerlig forbedring, koordinering og tjenesteorientering. Prosjekter som ikke ble avsluttet innen 31.12.15 ble overført til linjen og porteføljestyres i Modell for tjenesteforvaltning.

3. Fase 1 – det første året

OU programmet etablerte tidlig en metodikk og verktøykasse for arbeid med brukerinvolvering og konkrete forbedringstiltak. Metodikken som ble valgt var i hovedsak LEAN. Det ble gjennomført flere opplæringskurs i denne metodikken.

OU-programmet skulle bidra med prosess-støtte og koordinering av initiativene. Oppstarten var strevsom. Prosjektmodenheten i organisasjonen var lav, programmet hadde svak forankring og det var lite tradisjon for å arbeide på tvers i en ett år gammel organisasjon. Mesteparten av de sentrale medarbeiderne i OU-programmet sluttet i perioden 2012-2013, og programmet hadde derfor lav aktivitet våren og sommeren 2013. Fase 1 redet grunnen for at endringer kunne utføres i fase 2.

4. Fase 2 – august 2013 – 31.12. 2015

OU-programmet ble redefinert fra sommeren 2013 og nye medarbeidere ble rekruttert. Programmet etablerte nå en ramme som innebar at HiOAs administrasjon skulle fornyes, forbedres og forenkles. Fire fokusområder ble styrende for arbeidet:

- **Tilpasset opplæring.** Metodikken ble tilpasset de konkrete tiltakene, og LEAN ble i mindre grad brukt. HiOAs eget prosjektrammeverk, basert på DIFIS prosjektveileder, var utviklet og ble tatt i bruk. Opplæring ble gitt i dette både i form av kurs og i en-til-en-veiledning.
- **Helhetlig porteføljestyling.** I tillegg til prosjektrammeverket ble det utarbeidet og tatt i bruk et felles malverk for rapportering som blant annet inneholdt sluttrapport og gevinstrealiseringsplan. Systematikk var et nøkkelord for å sikre fremdrift og gjennomføring.
- **Økt kommunikasjon.** OU-bloggen ble etablert og hadde mange lesere. I tillegg ble det lagt ned vesentlige ressurser på forankring og informasjon i ulike møtefora.
- **Økt lederforankring.** Dialog med ledere på alle nivåer og direkte oppfølging av lederskap tilknyttet de konkrete prosjektene var en sentral arbeidsoppgave.

Alle fakulteter og enheter fikk spille inn forbedringsprosjekter som deretter ble prioritert av styringsgruppen. Alle innspill som var med i prioriteringsarbeidet ble etter hvert fasett inn og igangsatt unntatt ett under FoU-administrasjon. I tillegg ble det gjennomført en rekke mindre oppdrag innenfor organisasjonsendring, leder- og gruppeutvikling, etter forespørsel

fra enheter ved HiOA. Prioriteringsparametrene var; kostnad, effekt, strategisk viktighet og gjennomføringsmulighet.

5. Ressursbruk

Det ble planlagt brukt til sammen 10 årsverk i perioden 2012-2014. Omtrent dette ble brukt innenfor den forlengede rammen til og med 2015. En av stillingene er belastet OU-programmets driftsbudsjett, en stilling tilhører RI-direktørens stab og de resterende stillingsressursene er belastet HR-avdelingens budsjett, for 2013 og 2014 vil det si 1,5 stillinger og for 2015 gjelder det 2 stillinger. Den reelle bemanningen har vært lavere grunnet sykefravær og permisjoner. I perioden 2013-2015 ble det budsjettert med 6800'. Regnskapet viser et underforbruk på om lag 2650', det vil si et forbruk på 4150'. Underforbruket skyldes bruk av interne ressurser, fordelt på færre personer med større stillingsressurs, fremfor kjøp av eksterne konsulenttjenester.

6. Prosjekter, resultater og gevinster

Det ble gjennomført 23 prosjekter som en del av OU-porteføljen. Se vedlagte oversikt. I tillegg ble det utført ulike oppdrag innenfor organisasjon-, leder- og teamutvikling. Prosjektene har bidratt til forenkling av administrative prosedyrer. Med bakgrunn i utarbeidelsen av om lag 100 arbeidsflytprosesser i forbindelse med fusjonen var det en viss «tretthet» i organisasjonen når det gjaldt den type prosessarbeid. Det ble derfor vurdert som lite hensiktsmessig og lite motiverende å kjøre prosesser for kartlegging av arbeidsflyt for alle prosjektene. Resultatet er at for mange av prosjektene er det ingen nullpunktsmåling og dermed er konkretisering av gevinstrealiseringen i målbare parametere vanskelig.

Mye av arbeidet har handlet om forbedring, reduksjon og digitalisering av arbeidsprosesser, maler og skjemaer. Nye digitale verktøyer tatt i bruk. De mest omfattende endringene innenfor digitalisering er innføring av Public360, implementering av nye moduler i SAP-portalen, og forprosjekt for Digital eksamen.

Utarbeidelse av brukervennlige og felles standarder er resultatet for flere av prosjektene. Dette gjelder på så ulike områder som felles infrastruktur, mottak av nytilsatte medarbeidere og oppfølging av igangværende og tidligere studenter.

Virksomhetsstyring- og utvikling har vært fokus for flere prosjekter etter at Økonomi- og virksomhetsprogrammet ble nedlagt høsten 2013. Flere av prosjektene ble faset over i OU-programmets portefølje. Plan- og budsjettprosedyrer har blitt endret for å bedre kunne ivareta mellom aktivitet og budsjett. I tillegg ble flere verktøy utviklet eller forbedret for å gi bedre og mer enhetlige styringsdata. Styringsmodellen 'Modell for tjenesteforvaltning' ble organisert som et innføringsprosjekt i OU-programmets portefølje. Denne styringsmodellen skal ivareta en enhetlig praksis for tjenesteorientering, porteføljestyling og tilhørende ansvars- og beslutningsstruktur.

OU-programmet har også levert forprosjekt Digital eksamen, prioritert oversikt over nettredaksjonens arbeidsområde og et flertall mindre oppdrag innenfor organisasjonsutvikling, leder- og teamutvikling.

De fleste prosjektene som har vært gjennomført i regi av OU-programmet har beskrevet en egen plan for gevinstrealisering. Gevinstene skal tas ut via linjeorganisasjonen. Gevinstene er beskrevet i prosa i vedlegg 1. De fleste prosjektene er avsluttet i løpet av 2015. De har derfor ikke rukket å følge opp med evaluering, dette skal gjøres av den enkelte enhet. Flere av de avsluttede prosjektene har hatt et mål om å digitalisere arbeidsprosesser. På grunn av manglende kapasitet eller manglende egnet løsning har ikke dette alltid blitt gjennomført. I stedet er det laget en plan for digitalisering av de ulike prosessene. Det er viktig at dette følges opp av den enkelte enhet.

7. Erfaringer

I forbindelse med skriving av denne rapporten har det vært gjennomført samtaler med ledere og prosjektledere for å få med deres erfaringer med OU-programmet. Tilbakemeldingene tyder på at oppfølging og veiledning fra OU-programmet har vært viktig og nyttig, programmet har bidratt til økt forståelse og vilje til samarbeid på tvers av organisasjonen. OU-programmet ble en attraktiv samarbeidspartner og en litt masete pådriver. Kultur for samarbeid og bruk av systematisk prosjektarbeid er økt som et resultat av OU-programmet.

Det tok tid å etablere OU-teamet som en trygg og stabil prosess-støtte i utviklingsarbeidet. OU-programmet har i sitt arbeid forsøkt å balansere forventningen om konkrete forbedringstiltak så raskt som mulig og behovet for å modne organisasjonen. Dette gjelder også bidraget til profesjonaliseringen av administrasjonen og dens ledere når det gjelder en tjenesteorientert organisasjon. Utfordringene har blitt forsterket av tidvis svak tillit og samhandling mellom administrative funksjoner i fellesadministrasjonen og på fakultet. Rom for forankring, myndighetsavklaring, beslutninger og god nok informasjon har vært særlig utfordrende

De spurte lederne og prosjektlederne trekker frem følgende erfaringer som særlig positive:

- OU-programmet bidro til struktur, systematikk og dokumentasjon.
- OU-teamet har hatt en fin balanse mellom å lære bort, passe på og hjelpe til. Støtte og opplæring fra OU-teamet var avgjørende for framdriften og fullføringen
- Det ga økt status til prosjektet når det var i regi av OU-programmet.
- OU-programmets måte å arbeide på førte til stor grad av økt forståelse for hverandres roller og økt samarbeid på tvers.
- OU-bloggen har bidratt med viktig informasjon.

I tillegg ble det påpekt at:

- I noen prosjekter har det vært en manglende forankring hos UF-tilsatte i prosesser som berører deres arbeid.
- Til tross for at gevinstrealiseringsplan og sluttrapport er godkjent av prosjekteier ble gjennomføring etter prosjektperioden noen ganger vanskelig på grunn av manglende beslutning og oppfølging hos ledere.
- Det var noen ganger uavklart myndighet i prosjektene noe som vanskeliggjorde gjennomføringen.

- Krav til dokumentasjon og struktur kunne oppleves som byråkratisk.
- Noen opplever et manglende fokus på tjenstedesign.
- Det kunne vært vurdert tilføring av økt kompetanse i forbindelse med større prosjekter som for eksempel Modell for tjenesteforvaltning.

Utfordringer

OU-programmet har vært nybrottsarbeid ved HiOA. Utfordringene har, som så ofte i nybrottsarbeid, vært mange. Særlig har ressurser og hvordan de prioriteres vært utfordrende. I fase 1 var det stor turnover i OU-teamet, noe som stanset fremdrift og innebar en tilnærmet omstart av programmet. Medarbeidere tilknyttet prosjektene, uansett rolle, må ha tid, kompetanse og interesse for utviklingsprosjektene. I tillegg er det prosjekteiers ansvar å sikre oppfølging, også for å unngå manglende fremdrift. Lav prosjekteierkompetanse og -rolleforståelse har derfor gitt uklare, og til dels urealistiske, rammebetingelser, bestillinger og forventninger til hvilke problemer prosjektene skal løse. Følgende utfordringer utmerker seg:

- Ikke frigitt tid til å arbeide i prosjektene, hverken for prosjektledere eller deltakere.
- Prosjektdeltakere forstår ikke at de har et forankringsansvar i egen enhet
- Manglende IT-ressurser
- IT-porteføljen er vanskelig å styre og prioritere
- Lav prosjekt- og prosjekteier-kompetanse i organisasjonen
- Lav forståelse for, og kompetanse om, eget eller enhetens handlingsrom og myndighet
- Manglende informasjonskanaler

Suksesskriterier

Oppsummert har mange av prosjektene lyktes godt. Gevinster er realisert, kompetanse og samhandling er økt. Følgende suksesskriterier utmerker seg for programmet generelt og prosjektene spesielt:

- Systematikk har vært avgjørende. Strukturert gjennomføring sikrer resultater og læring, samt at endringen holder seg over tid.
- Satt av tilstrekkelig arbeidstid til å gjennomføre prosjektene.
- Prosjektene har hatt en egen plan for kommunikasjon og informasjon, og at denne har vært koblet til den overordnede informasjonen fra programmet.
- Legitimitet, kompetanse og evne til å sette seg inn i de ulike prosjektene hos prosessveiledere har vært avgjørende.
- Den konkrete oppfølgingen av prosjektledere tilpasset deres behov og kompetansenivå.
- Forankringen i toppledelsen, hos fakultetsdirektører og seksjonssjefer sikret fremdrift.
- Organisasjonens behov styrte prioriteringene av prosjektporteføljen ikke bestillinger ovenfra og ned.
- Etableringen av en felles begrepsbruk var viktig.

- Rom for at ting tar tid. Fokus på prosess frem til måloppnåelse i kombinasjon med reell vurdering av når det var moment for å gå videre.
- Vilje til å øke kompetanse om organisasjonen ved samarbeid på tvers og felles rapporteringsmøter.
- Vilje til gradvis økning i endringskompetanse
- Prosjektlederkurs i kombinasjon med 'learning-by-doing' motiverte til økt prosjektkompetanse.

8. Tjenesteorienteringsagendaen videreføres i Modell for tjenesteforvaltning

HiOA skal videreføres arbeidet med tjenesteorientering etter at OU-programmet avsluttes. En virksomhetsstyringsmodell for tjenesteforvaltning ble derfor utarbeidet våren 2014. Etter behandling i rektors ledermøte og Høgskoledirektørens ledermøte ble beslutningsnotat sendt enhetene i september samme år. Rektor (tidligere høgskoledirektør) er eier av implementeringsprosjektet, mens OU-programmet har fasilitert implementeringen og bidratt med prosjektlederressurs. Ansvar for forankring har vært definert som et linjeansvar, med OU-programmets bistand.

Modellen er et svar på hvordan en tjenesteorientering med robuste, brukerorienterte og kostnadseffektive administrative tjenester kan gjenspeiles i strukturer, roller og ansvar.

Modellen:

- Skal bidra til å definere hva som er riktig kvalitet og ressursbruk på HiOAs administrative tjenester.
- Forutsetter ingen endringer i det strukturelle organisasjonsdesignet.
- Legger til grunn en nettverksbasert organisering av de administrative ressursene.

For å sikre god forvaltning av HiOAs administrative tjenesteportefølje ble Tjenesterådet opprettet. Rådet består av fagdirektørene og fakultetsdirektørene. Tjenesterådets formål er å sikre god samhandling mellom fakultetene og fellesadministrasjonen, samt å sikre at målet om utvikling av brukerorienterte og kostnadseffektive tjenester nås. Dette innebærer bl.a. å:

- Ta overordnet stilling til ressursinnsats/kostnadsnivå for ulike tjenester/ytelser.
- Ta stilling til ressursbehov for utvikling av nye tjenester.
- Sikre riktig tjenestekvalitet og god balanse mellom standardisering og fleksibilitet for ulike tjenester/ytelser.
- Gi overordnede føringer til ledernetttverk og tjenesteeiere og håndtere behov for avklaring av spørsmål og utfordringer som ikke lar seg løse lenger ut i organisasjonen.

Tjenesterådet er et strategisk organ i styringsmodellen. Den operative delen utføres gjennom arbeidet til tjenesteeiere. Tjenesteeiere er en rolle i organisasjonen som har ansvar for å sikre at tjenester og ytelser innenfor et definert område er brukerorienterte, har riktig kvalitet og er kostnadseffektive.

Konstituerende møte i Tjenesterådet ble gjennomført i desember 2014. Arbeidet med å etablere tjenesteområder og utpeke tjenesteeiere er i hovedsak utført av avdelingene i samarbeid med fakultetene. OU-programmet har ivaretatt prosjektlederansvaret for

implementering av modellen. Dette innebar utarbeidelse av informasjonsmateriell og rollen som pådriver, veileder og som fasilitator underveis. OU har gjennomført opplæring for tjenesteeierne, hatt ansvar for oppfølging både av den enkelte tjenesteeier og etablering av felles forum for erfaringsutveksling og skoloring på utvalgte tema. Et viktig bidrag i implementeringsarbeidet var deltagelse i ulike lederfora og tilpasning av disse til modellens intensjoner. I siste kvartal var det arbeidet med å tilpasse modellen til enhetlig ledelse og utarbeidelse av plan for videreføring i linjeorganisasjonen etter implementeringsfasen.

Implementeringsprosjektet slutføres når OU-programmet avsluttes. Tjenesterådet besluttet videreføring av Modell for tjenesteforvaltning i sitt møte 17. desember 2015. Modellen blir en del av ansvarsområdet til direktør for organisasjon- og virksomhetsstyring på delegasjon fra rektor.

En student i master i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold vil gjøre følgeforskning på Modell for tjenesteforvaltning vårsemesteret 2016. Studenten skriver masteroppgave om endringer i universitets- og høyskolesektoren, med fokus på iverksettelse av nye organisasjonsmodeller og de administrativt ansattes rolle og opplevelser av disse endringene på egen arbeidsplass.

9. Organisatoriske nytteeffekter

OU-programmet har bidratt til at HiOA har fått en mer brukerorientert, robust og effektiv administrasjon. En økt bevissthet rundt prosjektarbeid og –styring har gitt effekt kulturelt og arbeidsprosessuelt. Påminnelsen om at de administrative oppgavene i all hovedsak utføres for å understøtte kjerneaktivitetene har også vært nødvendig underveis. Gjennom arbeidet i OU-prosjektene er det etablert en kultur for å ivareta brukerorienteringen i det administrative arbeidet. Alle prosjektene har hatt som mål å forenkle, fornye og forbedre. Viktige «side-effekter» er:

- Stor grad av økt kompetanse om og interesse/engasjement for prosjektarbeid,
- Økt kunnskap om, og på tvers i, organisasjonen gjennom prosjektarbeid på tvers,
- Deltakerne fikk «mersmak» for samarbeid på tvers.
- Stolthet over eget arbeid og økt selvtillit i organisasjonen.

10. Anbefalinger videre

Det er en økt risiko for at endringsinitiativene ved HiOA stopper opp eller i verste fall reverseres når OU-programmet avsluttes. Modell for tjenesteforvaltning er etablert for å ta ned risikoen og sikre videre arbeid med tjenesteorientering, utvikling og profesjonalisering av administrasjonen. OU-programmet har vært et koordinerende nav for et strukturert og systematisk utviklingsarbeid. Dette arbeidet videreføres i Modell for tjenesteforvaltning. Det er særlig to temaer som er viktige å følge opp videre: De organisatoriske og de prosjektorienterte. Begge disse er avhengige av lederskap.

Det organisatoriske tema

Systematikken i Modell for tjenesteforvaltning, i kombinasjon med lederskap, sikrer fremdrift i utvikling, tjenesteorientering og profesjonalisering av administrasjon.

Organisasjonsgjennomgripende endringer ved HiOA kan ikke gjennomføres uten at de berørte enhetene inkludert fakultetene, er involvert. Strukturen i Modell for tjenesteforvaltning kompromisser ikke med rammestyringsprinsippet, men understøtter denne ved å sortere hvor vi skal være like og hvor vi bør være ulike. Resultatene sikres ved at Tjenesterådet og Ledernetverk for administrativt område(LAO) får virke innenfor sine delegerte fullmakter. Den systematiske oppfølgingen av tjenesteeiere ivaretas av strukturen og deres ledere, i tillegg til sekretariatsfunksjonen for Tjenesterådet. Tjenesteeierne er ambassadører for utvikling og skal gi sitt bidrag til at samarbeid på tvers støttes og utvikles. Det anbefales derfor:

- Aktiv bruk av beskrevne roller og fora i Modell for tjenesteforvaltning.
- Involvering av alle berørte parter ved endringer.
- Økt fokus på lederutvikling og -oppfølging ved HiOA.
- Systematikk i oppfølgingen av tjenesteeiere.

Det prosjektorienterte tema

Prosjektrammeverket ved HiOA er godt og velfungerende. Det er viktig at HiOA jobber videre med å tydeliggjøre definisjoner av hva et prosjekt er og hva det ikke er, og hvilke problemer det skal løse. Prosjektledere trenger oppfølging og støtte. Det er viktig at den gryende prosjektkulturen ved HiOA fortsetter å utvikles. Modell for tjenesteforvaltning kan bidra i arbeidet med å sikre en helhetlig tilnærming til og rammeverk for prosjektstyring. Det er avgjørende at det systematiske arbeidet med å bygge opp, og bevare, kompetanse i prosjektarbeid og prosjekteierskap videreføres og prioriteres. Det anbefales derfor:

- Aktiv bruk av HiOAs prosjektrammeverk med tilhørende malverk.
- Fortsatt opplæring i prosjektmetodikk.
- Vurdere etablering av en felles arena for erfaringsdeling mellom prosjektleder

Vedlegg - oversikt prosjekter

Område	Prosjekt	Start	Slutt	Beskrivelse
HR	Timelærer	2012 Q1	2015 Q1	Prosjektet har utarbeidet felles rutiner og kontraktsmaler for ansettelse av timelærere ved HiOA. Effektivisert, forbedret relevante prosesser, redusert ressursbruk og skapt en bedre brukeropplevelse. Sikret bedre etterlevelse av lovverk gjennom å redusere antall maler fra 3 til 17. HiOA fremstår som en mer profesjonell og enhetlig arbeidsgiver. Har også redusert antall involverte i prosessen.

				Prosesen vil heldigitaliseres i løpet av våren 2016.
HR	Sensoradministrasjon	2014 Q4	2015 Q4	Prosjektet har etablert felles skjema og rutiner for sensoradministrasjon. Redusert fra 17 til 8 trinn i arbeidsprosessen. Reduser fra 3 til 1 skjema for 2650 oppdrag per år. Kuttet fra 5 til 2 signaturer per oppdrag. Plan for hel digital arbeidsflyt kutter om lag 10 000 ark per år.
EA	Undervisningsrom	2012 Q3	2015 Q4	Prosjektet så på bruk, forvaltning og videreutvikling av undervisningsrom ved høgsolen. I prosjektperioden ble et titalls undervisningsrom oppgradert eller bygget. I tillegg ble det utviklet og bygget en del prototyper som muliggjør nye læringsformer og tilfredsstillende nye behov.
EA	Posten	2012 Q4	2013 Q2	Prosjektet hadde som formål å forbedre internposttjenesten blant annet ved å utvikle et nytt adresseringssystem. I tillegg skulle det eksisterende logistikk systemet effektiviseres, forenkles og forbedres.
SDI	Digital arbeidsflyt	2012 Q4	2015 Q4	Prosjektet etablerte verktøy og prosesser som sikret god dokumentforvaltning og saksbehandling ved HiOA. Prosjektet innførte saksbehandlingssystemet Public360. Dokumentforvaltning er forenklet på tvers av enhetene, gjennom en skybasert sharepointløsning Høgskolestyret og andre utvalgs arbeidsprosesser er forbedret gjennom enklere rutiner, bedre sporbarhet og dokumentasjon, besparing i arbeidstimer for utvalgssekretærer (1/2 – 2 dagsverk pr møte). Papirbasert arbeidsprosess er fjernet og digitalisert. Elektronisk arbeidsflyt reduserer behovet for enkelte typer møter og effektiviserer korrespondansen. Tydeligere og digital arbeidsflyt har forenklet arbeidsprosessene, skapt mer gjennomskiktighet og forenklet godkjenningsrutiner.
SK	Grafiske tjenester	2012 Q4	2013 Q4	Det ble utviklet nye grafiske maler og gjennomført opplæring i design blant kommunikasjonsrådgiverne ved fakultetene. Det ble også utarbeidet sjekklister for bestilling av grafisk materiale, en OTRS-løsning for henvendelser og maler for selvbetjening.
ØK	BtB, del 2: Behov til betaling	2013 Q2	2015 Q4	Prosjektet behov til betaling, BtB, jobbet med forbedring av HiOAs bestillingsrutiner.

				E-handelen ved HiOA økte fra 18% til 41% per november. Prosjektet har også levert ny digital og brukerorientert løsning for når man kjøper varer og tjenester utenfor HiOA. Løsningen vil også sikre bedre etterlevelse av regelverk.
HR	HiOA start	2013 Q3	2014 Q4	Prosjektet utviklet en standardisert prosess og gode rutiner for mottak av nye tilsatte ved HiOA. Det ble utviklet og innført et standardisert mottaksapparat som sikrer at nytilsatte får en enklere og bedre start ved HiOA. Det er produsert engelske nettsider for utenlandske ansatte.
EA	Møterom	2013 Q3	2015 Q1	Prosjektet ga en samlet oversikt over bruken av, tilstanden og utrustningen til alle møterom ved HiOA. I løpet av prosjektperioden ble over 100 møterom utbedret og/eller oppgradert. Prosjektet har også gjort det enklere for brukere å vite hva som er av utstyr i møterom når man booker rom.
STU	Pilotering av digital eksamen og vurderingsformer	2013 Q4	2014 Q3	Prosjektet piloterte ulike løsninger for gjennomføring av digitale eksamener, prøvde nye vurderingsformer og teste administrative og faglige prosesser som ligger til grunn for gjennomføring av digitale eksamener. Det ble gjennomført syv vellykkede digitale eksamener på tre fakulteter med to ulike eksamensløsninger, på HiOAs egne datamaskiner og studentenes medbrakte. Til sammen deltok over 250 studenter på eksamen. Prosjektet bidro til mange nye læringspunkt
HR	E-HR	2015 Q2	2016 Q3	Prosjektet er fremdeles aktivt og handler om å innføre digitale løsninger innen HR-området som skal gjøre hverdagen enklere for den enkelte tilsatte, HR-medarbeidere og ledere. Prosjektet skal utvikle bedre datagrunnlag innen personalforvaltning. Per i dag er det innført digital refusjon av reiseregninger, refusjon av utlegg og registrering av arbeidstid.
STU	Studentveiledning	2013 Q2	2014 Q4	Prosjektet strukturerte og forbedret arbeidet med veiledning til studenter og bygget opp et helhetlig tilbud ved HiOA. Det ble etablert en digital bookingløsning. Mer tid brukes nå til selve veiledningen, mindre tid på administrasjon. Dette gir mulighet for å veilede flere studenter uten å bruke mer tid, og studenter kommer raskere frem til riktig veiledningstilbud.

SK	Nettredaksjonen	2013 Q3	2014 Q1	<p>Dette prosjektet kartla alle arbeidsoppgaver, -prosesser, forventninger og ambisjoner for digital kommunikasjon ved HiOA.</p> <p>Oversikten som ble utarbeidet brukes for å prioritere arbeidet i avdeling SK.</p>
ØK	Årshjul (del av plan og budsjett)	2013 Q4	2015 Q2	<p>Prosjektet utviklet et årshjul som tar for seg og synliggjør viktige milepæler, faser, styringsprosesser og aktiviteter. Dette verktøyet har bidratt til en forbedring av beslutningsprosesser ved HiOA.</p>
STU	Alumni	2014 Q1	2014 Q4	<p>Prosjektet utviklet sammen med fakultetene en modell for organisering av alumniarbeid ved HiOA. Alumninettverk gir tidligere studenter sterkere tilknytning til HiOA, HiOA øker rekruttering til EVU-tilbud, alumniordningen gjør det lettere å koble arbeidssøkere fra HiOA og potensielle arbeidsgivere.</p>
ØK	Digitale refusjoner	2014 Q2	2015 Q1	<p>Prosjektet digitaliserte registrering og refusjon av utlegg. Den papirbaserte prosessen ble erstattet av en heldigital løsning. Refusjonsprosessen er nå mer effektiv, mindre tidkrevende og ressurser er spart.</p>
ØK	B2B del1, Anbud	2013 Q2	2014 Q4	<p>Anbudsprosjektet utviklet nye rutiner og løsninger for innkjøp av varer og tjenester. Formålet var å forenkle innkjøpsprosessen, forbedre kunnskapen omkring innkjøp ved HiOA og forbedre etterlevelsen av relevanteregelverk og avtaler.</p>
EA	BIE	2014 Q3	2015 Q4	<p>Innført ny og felles brukerstøtte for alle eiendoms- og driftsrelaterte tjenester. Innføring av felles OTRS. Mer effektiv og oversiktlig drift etter samordning og digitalisering av tjenesten. Tjenestene er mer robuste og personuavhengige, felles førstelinje. Sentralbordtjenesten er redefinert.</p>
HiOA	Modell for tjenesteforvaltning	2014 Q3	Pågående	<p>Prosjektet er ansvarlig for å innføre en virksomhetsstyringsmodell for kvalitet og effektivitet i HiOAs administrative tjenester. Prosjektet har etablert en matrisebasert struktur og prosesser for styring, koordinering og prioritering av administrative tjenester og tilknyttede prosjekter ved HiOA. 12 tjenester er etablert og 11 igangsatt. Rammeverket for Modell for tjenesteforvaltning er innført og på vei over i en operativ fase.</p>

ØK	Plan- og budsjett	2014 Q3	2015 Q2	Prosjektet har gitt bedre kvalitet og informasjon vedr. beslutningsstøtte og styringsinformasjon. Prosessene er tydeligere og mer forutsigbare enn tidligere, de fremmer samhandling på tvers av organisasjonen og fremmer bedre beslutninger.
HR	Maksdato sykefravær	2014 Q4	2015 Q3	Prosjektet etablerte en håndterbar og tydelig rutine for registrering og rapportering av sykefravær utover ett års sykdom. Den nye rutinen er tidsbesparende, sikrer likebehandling, bedre ivaretagelse av den sykemeldte og reduserer feilutbetalinger.
ØK	Kalkulatoren (Økonomiske analyser)	2013 Q3	2015 Q1	Prosjektet utviklet et verktøy som på en enkel og oversiktlig måte kan beregne inntekter og kostnadene knyttet til etablering av nye undervisningstilbud. Kalkulatoren gir økt kvalitet i styring av ressurser ved etablering eller endring av studietilbud. Kalkulatoren gir også aktuelle tilsatte bedre kompetanse om kostnadsdrivere.
ØK	Økonomirapportering for ikke-økonomer			Prosjektet ble flyttet inn i prosjektet Plan- og budsjett, og leverte forenklete rapport-maler.